

組織変革の阻害要因

－組織間・階層間・職務間における機能不全の考察を通して－

横 谷 正 人

Inhibiting Factor of Organizational Transformation

- through the study on incomplete function between organizations,
hierarchies and jobs.

Masato MAKITANI

2 0 1 7. 2

「経営情報研究」Vol. 24, No. 1, 2 別刷

摂南大学経営学部

研究論文

組織変革の阻害要因

－組織間・階層間・職務間における機能不全の考察を通して－

榎谷 正人

Inhibiting Factor of Organizational Transformation

- through the study on incomplete function between organizations,
hierarchies and jobs.

Masato MAKITANI

【要約】組織変革のメカニズムを、計画的変革と創発的変革の二面性に着目して、グローバル競争により組織変革を迫られている、パナソニック、ソニー、シャープの3社実証分析を行った。その結果、組織変革の促進要因は、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化の4要素間と密接に関係しており、そこから8つの促進要因が浮かび上がった。次に、組織変革の促進要因の反転事象として阻害要因を考察した。分析の結果、7つの阻害要因に整理でき、それらに内在する3要因が明らかになった。第1は、組織間クロスファンクショナル形成に関わる阻害要因である。第2は、階層間リーダーシップとコミュニケーションに関わる阻害要因である。第3は、職務間ボトルネックの解消に関わる阻害要因である。

キーワード

・戦略と組織の共進化、クロスファンクショナル、制度的リーダーシップ、ボトルネック、組織ルーティン

1. はじめに

企業は、環境変化に適応するため、組織変革を成功させることが持続的成長につながる。しかし、組織変革に失敗すれば、企業は他社に M&A（合併・買収）されるか、あるいは衰退するだけでなく消滅することも稀ではない。持続的成長を遂げてきた企業の組織変革は、どのような特徴が見られるのだろうか。既に検討してきた組織変革の促進要因を整理し、その反転事象として阻害要因を考察する。

組織変革における阻害要因を考察するにあたって、既に提示した8つの促進要因を提示しておきたい（榎谷, 2016a; 2016b）。組織変革のメカニズムについて、計画的変革と創発的変革の二面性に着目して、パナソニック、ソニー、シャープの3社の実証分析を行った（榎谷, 2016c）。家電メーカーの代表的な3社を事例として取り上げた理由は、近年のグローバル競争下において急速な組織変革を迫られているからである。1990年代前半まで、日本の産業をリードしてきた総合電機メーカー、特に家電を中心とするメーカーであったが、売上高、営業利益率も低迷傾向にあり、海外メーカーとの競争優位性が困難となってきた。

組織変革の促進要因を、戦略と組織の共進化のプロセスの考察を通して、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化の4要素間から8つの要因を導き出した（榎谷, 2016c）。

競争優位の組織能力の形成と組織学習の形態との関係から、第1に、計画的側面は「事業撤退の意思決定」であり、第2に、創発的側面は「グローバル戦略の展開」である。組織変革は組織間関係と組織学習の関係から、第3に、計画的側面は「提携戦略と M&A の展開」であり、第4に、創発的側面は「理念経営の体制整備と全社プロジェクト活動」である。組織間関係の変化によって創造性と有効性を高める組織文化の形成から、第5に、計画的側面は「システム・制度の再設計」であり、第6に創発的側面は、「戦略的 CSR とダイバーシティ・マネジメント」である。組織文化の変革によるダイナミック・ケイパビリティの形成から、第7に、計画的側面は「コーポレートガバナンス」であり、第8に、創発的側面は「イノベーションによる多角化」である。そして組織変革は、これらの4要素と8つの促進要因を、戦略と組織を同期化させて共進化させることであった。

次の第2節では、組織変革の阻害に関わる先行研究を整理する。第3節では、実証的解明に向けた研究方法について述べる。第4節では、3社組織変革の実証分析の結果から、促進要因の反転事象として7つの阻害要因を推察的に提示する。第5節では、戦略と組織の共進化するプロセスから、組織間、階層間、職務間¹の阻害要因について仮説的に検討を試みる。第6節では、分析結果のインプリケーションを整理し、最後に結論を述べる。

2. 組織変革の阻害要因に関わる先行研究

最初に、組織変革の理論的課題を体系的に整理し、変革問題の解決に取り組んできた大月（2005a; 2005b; 2006; 2010; 2014）の研究を見ておこう。

大月（2005a）は、組織変革論の理論的系譜をミクロ組織論とマクロ組織論に整理し、それ

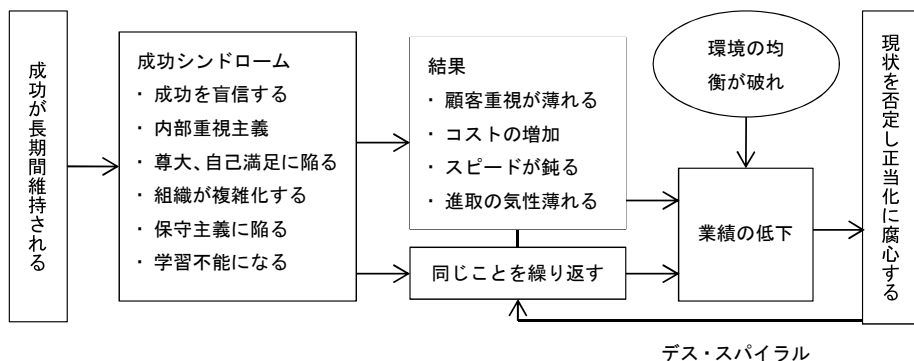
ぞれの課題を明確に提示している²。これらの理論研究から、組織変革の阻害要因を明らかにしたい。この問題を簡潔に捉えるならば、促進要因の反転事象として阻害要因を捉えることもできる。

そこで大月（2014）は、「組織の変革行動は、変革プロセスにおいて阻害要因ばかりでなく促進要因に影響されることもある。たとえば技術創造やマーケットの変化などは阻害要因というより、新しい可能性を開くと言う点で促進要因となる可能性が高い」³ことを指摘している。それらの遂行段階では、企業組織が環境変化への適応過程において、「組織変革には効率性を図る適応的側面と、創造性に関わる進化的側面がある」（大月,2005b）ことを示すものである。この2つの側面は、組織の効率性を追求するうえで、計画的変革と創発的変革の2側面とつながってくる。

さらに大月（2014）は、組織変革の理論的課題を変革問題の核心の分析に繋げて考察を深めている。主に、経営者の環境認識に関わる課題、組織変革をマネジメントする変革リーダー、ステークホルダーも含めた組織メンバーの活動に関わる実践課題である。例えば、「変革リーダーが直面するのは、状況認識、変革の方向性、変革実施のマネジメント、であり、そこで組織変革の阻害要因となるのは、過去との決別、組織のあり方、ネットワーク作りである」⁴と述べている。そして、「変革主体が環境決定的な認識スタイルの場合、組織変革は環境変化に適合するように、ネガティブ面の解消をねらう変革だが、戦略選択的な認識スタイルの場合、あえて組織の潜在能力やポジティブ面を発揮できる変革、あるいはイノベーションを追求する変革となる可能性が高い」⁵と結論づけている。このように、組織変革を必要とする経営者ないし経営者層の環境認識のスタイルによって、変革の方向性が異なることが分かる。

次に、経営実務家にとって興味深いコンサルタント的な議論も見ておこう。その代表として、Nadler and Shaw（1995）は、組織変革の阻害を克服する視点から成功の罫のフレームワークを提示している（図表1）。

図1：成功の罫



出所：Nadler and Shaw（1995, 邦訳 p.12）

発展を遂げてきた大企業では、事業活動が軌道に乗る成長期から安定期に至るプロセスが、比較的長期間維持されたと考えられる。そこでは、一般的に成功シンドロームとして、成功を盲信する、内部重視主義、尊大で自己満足に陥る、組織が複雑化する、保守主義に陥る、学習不能になるといった傾向に陥る。その結果、一般的に、顧客重視が薄れる、コストの増加、スピードが鈍り、進取の気性薄れる。これらの傾向から逃れられずに、同じことを繰り返し業績が低下する。しかし、今までの成功体験が深く組織の記憶に刻み込まれているため、環境が変化した現状を否定し、自らの事業活動を正当化することに腐心する。再び同じことを繰り返すデス・スパイラルに落ち込むことになる。

3. 実証的解明に向けた研究方法

基礎となる各社の文献として社史・沿革、有価証券報告書、アニュアルレポート、サステナビリティレポート、CSR レポート、コーポレートガバナンス報告書、日本経済新聞記事である。調査対象期間は、組織変革を少なくとも十数年以上の時間軸で考察するため、上記の文献・資料・データ、および新聞記事などの史実は、2000年から2016年4月までとした。

第1は、経営者の在位期間ごとの組織変革の断行についてであり、中期経営計画・ビジョンなどの調査である。第2は、経営者チームによる意思決定基準の明確化とその実行についてであり、グローバル戦略・M&A・業務提携・資本提携・経営管理制度などの調査である。これら第1と第2は計画的な組織変革の側面である。第3は、組織変革のプロセスにおける組織形態の構築と変化であり、組織構造、全社的活動、小集団活動、プロジェクトチームなどである。第4は、組織学習が促進される要因としてのシステム・制度の構築と変化であり、グローバル経営理念の明文化と共有化、人材育成制度、人事制度、提携戦略による相互作用などである。これら第3と第4は、創発的な側面を予測した組織変革である。

4. 組織変革7つの阻害要因

4.1 戦略シフトにおける経営者の意思決定

パナソニックは、2001年以降早期希望退職を募り人員削減と、国内と海外で生産拠点撤退を進めてきた。

ソニーは、1999年からグループ従業員的大幅な人員削減と、国内事業の一部を売却してきた。

シャープは、2000年代は液晶、AV 通信機器、太陽電池部門が好調であったため、主だった事業撤退は見られなかった。その後、2010年に入ってようやく劣勢にあったパソコン事業から撤退した。そして、2012年頃から液晶テレビの採算悪化が表面化し、2016年に台湾の鴻海精密工業に買収された。

パナソニックとソニーの迅速な事業撤退に対して、シャープはその意思決定のタイミングが遅いことが分かる。これらは、経営者ないし経営者層の、組織変革を断行する意思決定の時期とタイミングに関わる阻害要因である。この事業撤退に伴う活動は、事業・資産売却、提携

解消、M&A、人員削減、人員配置転換などであり、経営者の意思決定の時期とタイミングが阻害の主な要因になる。

4.2 協働システムとインセンティブシステムの設計

パナソニックは、人事制度を公正なものにするため、成果主義徹底のため評価制度改革を行い、2013年に4カンパニーに組織を再編した。

ソニーは、1994年に事業本部制を廃止し新たにカンパニー制を導入した。1999年にカンパニーを統合・再編し、新たなネットワークカンパニー制を導入した。2000年に株主価値の指標であるEVA（経済付加価値）を全事業に適用し不採算事業の統廃合に活用してきた。2005年にネットワークカンパニー制を廃止し、事業本部・事業グループなどからなる新組織を導入した。

シャープは、SCM（サプライチェーンマネジメント）の導入、戦略的経営管理システム「eS-SEM」を基盤に業績達成度と人事制度を連動させる取り組みを行ってきた。協働システムの再設計は、2001年にシャープ、日立製作所、東芝、NEC、松下電器産業、三菱電機の6社共同で、次世代型液晶表示装置（LCD）の基盤技術の研究開発を始めたことがあげられる。パナソニックとソニーは組織構造の変革に特化し、シャープは組織プロセスの改善に注力してきたと言えるだろう。

このように、協働システムとインセンティブシステムの同期化を図る、全社的な組織構造の変革と、企業制度の設計に関わる阻害要因がある。

4.3 戦略シフトにおけるステークホルダーマネジメント

パナソニックは、環境革新企業としてCSRを戦略的に中核の事業と一体化させた取り組みを行ってきた。同時に、ダイバーシティ・マネジメントは、2001年に「女性かがやき本部」、2004年に「女性躍進本部」、2006年に「多様性推進本部」として、性別だけでなく年齢・国籍にまで枠を広げた取り組みを行ってきた。

ソニーは、CSRの一環として環境経営の実践、行動規範の明文化、働きがいを生み出す積極的な取り組みを展開した。同時に、ダイバーシティ・マネジメントについても他社に先駆けて1973年には初の女性課長を誕生させている。2008年に「ダイバーシティ開発部」を設立し、2012年にグローバルダイバーシティプロジェクトも発足させた。

シャープは、CSR活動を制度化し体系的に取り組み、2001年に「環境道場」を実施し、2003年にCSR推進室を発足させて全社的活動とした。ダイバーシティ・マネジメントは、2社よりも遅く、2004年に「ポジティブアクション推進プロジェクトチーム」を設置し、2009年にトータルに推進する「ダイバーシティ推進グループ」を創設した。

パナソニックとソニーの全社組織の制度的な取り組みに対して、シャープは部門単位のプロジェクト的な活動を重視した取り組みが特徴的である。戦略シフトとステークホルダーマネジメントとの連動において、組織メンバー間の相互作用を誘発する、組織制度の構築の遅れが組織変革の阻害要因になると考えられる。

このように、特にパナソニックの事業活動は、ステークホルダーマネジメントを事業活動そのものに取り入れた両面展開が特徴である。この両面展開の場面で生じる不均衡があり、それが阻害要因となる。

4.4 組織間クロスファンクショナルの設計

パナソニックは、新たな社会を創り出すため成長事業にかかわる技術やノウハウを保有する企業と積極的に協力体制を築いてきた。2011年にパナソニック電工株式会社、及び三洋電機株式会社の株式交換による完全子会社化を行った。その方向は社会価値追求に向けた戦略的提携であった。

ソニーは、ハードとソフトの融合に加えて、金融、保険、エンタテインメントにおける事業においてM&Aを積極的に手掛けた。2002年にアイワ株式会社、2004年にソニー・コンピュータエンタテインメント株式会社、2012年にソニー・エリクソン株式会社の完全子会社化などであった。その方向は顧客価値追求に向けた戦略的提携を展開であった。

シャープは、提携先企業も半導体や液晶事業、携帯電話など、比較的電子機器のコア事業に集中した。2000年に日本ペイントと液晶提携、2001年に次世代型液晶表示装置の同業他社との提携を行っている。2009年にパイオニアと開発会社設立、2013年にサムスン電子と液晶事業の協業強化などを図った。その方向は技術価値追求の提携戦略が特徴的であった。

3社とも積極的に他社との資本と業務提携、そしてM&Aの展開であった。しかし、価値追求に向けた戦略シフトの方向性は異なっている。ここでは、技術価値追求にあたって社会価値追求と顧客価値追求を同期化することの重要性が示唆された。

このように、組織間クロスファンクショナル設計は、シャープが取り組んできた部分的な提携や協業よりも、パナソニックとソニーが取り組んできた、完全子会社化やグループ全体にわたる推進体制の整備が極めて有効であることが分かる。つまり、全社的な推進体制と、体制整備後の組織間クロスファンクショナルの設計段階における阻害要因がある。

4.5 マネジャーの役割機能不全

パナソニックは、創業者である松下幸之助の理念を組織変革の基軸として事業活動をリンクさせてきた。2004年に「松下幸之助創業の地」記念碑を建立、2008年に松下幸之助旧邸を研修所に移築し理念を学ぶ場にした。

ソニーは、縦割り是正し部門連携強化する方針として、2009年にブランドメッセージや、2012年に「ONE SONY」と呼ばれる経営方針で全社活動のベクトル合わせに注力した。

シャープは、CSR活動を徹底するため1998年に策定し2003年改定2005年に制定してきた。その後も企業行動規準・行動指針など規範的な展開を推進してきた。業績低迷後の2013年以降は組織横断活動に重点を置いている。

3社の比較から、パナソニックとソニーの組織変革では、階層間のトップとメンバーの協働を生み出す、理念経営に関わるマネジャーの役割機能を重要する取り組みを行ってきた。一方、シャープはCSR活動の制度的展開に注力してきた。

このように、人員削減と事業撤退の場面では、理念経営の体制整備と、マネジャーの機能を重視した全社展開のプロジェクト活動の設計と運営が、組織変革の阻害要因を削減するうえで不可欠であることが分かる。

4.6 職務間におけるボトルネック

パナソニックは、グローバル展開と事業撤退を同期化させて事業活動を展開してきた。2004年に松下電工、松下電器産業を子会社した。2006年に職種・資格の役割を客観評価する基準を定めたことも重要な取り組みであった。また、松下電器、松下電工と共通化し資材・部品を250億円コスト削減した。2009年に三洋電機株式会社の議決権の過半数を取得し、同権及び傘下の子会社を連結子会社化にした。2010年にコスト削減のため三洋が新組織を設立した。

ソニーは、映画ソフトとネット・通信を成長事業として位置づけ、提携戦略を積極的に展開した。2005年にエレキ事業を「垂直型」で機動的にするため工場と本社を直結させた。2006年にパソコン搭載ソニー製電池が発火する事故が相次いだ。分業制のリスク管理が求められることになった。2007年に社内カンパニー制見直した。縦割り弊害に対して、集権に回帰もする動きもみられたからである。2010年にソニー本社にSCEが移転しグループ連携強化させた。2012年にグループ戦略の立案・推進などを担う「コーポレート戦略本社」を設置した。

シャープは、新興国に液晶テレビと携帯電話に特化した事業拠点の拡大を図り、2015年に成長分野である医療用や電子黒板などに目を向けた。また中国市場を重点に非スマホ液晶開拓を強化した。

パナソニックとソニーは、全グループ会社にわたる一体的な取り組みで、ボトルネックの未然防止と解消に注力してきた。一方、シャープは強みである液晶事業分野と中国市場への特化⁶で、全社的な業績も厳しい環境変化への対応を迫られた。

このように、パナソニックとソニーが注力してきたのは、全社的な職能間のボトルネックにとどまらず、組織横断的な職務間ボトルネックの未然防止が有効であった。一方、シャープは、全社的な職務間ボトルネックを把握するタイミングと、それらを未然に防止する活動は必ずしも有効ではなかった。つまり、全社的な職務間ボトルネックの認識と、組織横断的にそれらを未然に防止する活動における阻害要因がある。

4.7 組織メンバーの主体的役割機能不全

パナソニックは、これらの阻害要因を発生させないためにも、2003年にグローバルブランドを「Panasonic」に統一、グローバルブランドスローガンを「Panasonic ideas for life」と定めた。2004年に「松下幸之助創業の地」記念碑を建立し、2008年に松下幸之助旧邸を研修所に移築し理念を学ぶ場にしたことも、組織メンバー全員に理念経営を浸透させる活動であった。2010年に「トランスフォーメーションプロジェクト」をスタートさせ、16あるドメイン（社内分社）を9つに集約した。2013年にブランドロゴの「Panasonic」に一本化し、新しい企業スローガンを「A Better Life A Better World」にした。

ソニーは、2003年から「ソニー MVP 認定制度」を実施し、社員一人一人がチャレンジ

グな課題に積極的に取り組む活動につながってきた。2006年から、将来のソニーの重要技術領域における牽引役として「ディスティンクイッシュド・エンジニア:DE」を任命した。その後も、「ソニーの技術水準向上」「技術的観点からのOne Sony実現」「技術の伝承/後進の育成」という「3つの価値観」を基軸とし、組織横断的に同技術領域の技術者が集う自由な議論が行える「コミュニティ活動(DEコミュニティ)」を継続的に実施している。2012年、平井社長兼CEOは新経営方針に「ONE SONY」と掲げた。組織メンバーの活動に向けては、2013年に「ダイバーシティ方針」を制定し、管理職女性15%にする目標を立て社内リーダー育成塾を開設した。

シャープは、2000年に成果重視の賃金制度導入、成果主義を拡大させることで社員の昇給格差が3倍になった。2004年に戦略的経営管理システム「eS-SEM」をスタートさせ、新人事評価、事業部の業績達成度と連動させた。2005年に在職中の業績、退職金に反映するポイント制を導入するなど、人事制度の改革を重点に置いてきた。組織メンバーの育成面では、2005年に「女性社員の戦力化プログラム」で女性管理職人材の育成を強化した。2008年にグローバル人材育成(GATE,G-BANK,GRID,GOAL)の4つのG(Global formation)による人事・教育制度を実施した。2012年に液晶テレビの採算悪化が表面化した後、2013年に全社展開のプロジェクト活動を強化した。社内SNSの導入、社内イントラネットの積極的な活用である。さらに、各職場での定期的な懇親会(職.com)、部門の垣根を越えたプロジェクト活動による交流やスポーツ大会、ハイキング、文化祭などのイベント開催を通じた業務外でのコミュニケーションの機会を増やす取り組みを行った。2014年に、新たな「けんこうシャープ23」の取り組みで従業員のやる気を醸成する活動を展開した。同年、管理職を対象に加点主義の評価制度に改定した。

このように、職務間の組織メンバー間の相互作用を通じた企業制度の設計と施策だけでなく、主体的役割認識の形成を図る活動の重要性が指摘できる。阻害要因としては、これらの活動段階の時期とタイミングを、経営者が間違えることから生ずる機能不全である。

5. 戦略と組織の共進化に向けて

谷口(2008)は、個人はバランス感覚を身につけて組織とともに進化する「共進化」という能動的な姿勢が大切であると述べている。なぜなら、組織には成長を止める慣性(inertia)が働き、「変化の壁」を生み出すからである。それらを克服するためには、多様な知識を持つ人々とのつながりから、秩序立った組織のまとまりが重要であることを指摘している。一方、組織レベルで共進化を捉えると、環境の変化に組織が適応することである。環境の変化に適応する組織の共進化は多様であるが、その根幹となるのは戦略と組織の共進化であると考えられる。そこで近年では、他組織との提携やM&A(合併・買収)など、戦略の実行段階における組織間関係の共進化が、喫緊のマネジメント課題となっている。つまり、組織間関係は、企業内部間の関係にとどまらず、ステークホルダーも含め企業境界を広げて把握することである。そして、企業境界を広げた組織間関係を構築するプロセスにおいて、企業制度と組織形態をどのよ

うに更新し、組織変革に際して個人の抵抗をいかに最小限に抑えるのが問題となる。

5.1 組織間クロスファンクショナル形成

組織間関係の機能不全について考察する場合、最初に組織の境界設定が必要である。組織間関係の規模として大きなものとして、企業外部の組織間関係から、第1に企業間のM&Aと、第2に同一グループ企業間関係がある。一方、企業内部の組織間関係から、第3に企業内の部門間関係と、第4に企業とステークホルダーとの間の関係がある。

第1の企業間のM&Aは、グローバル経営における戦略・組織・文化・人的資源に関わる課題を抱えることになり、M&A後の実行段階では、資本関係と財務戦略の見直しだけで解決することは困難である。第2の同一グループ企業間は、大規模組織における多角化された事業間の関係になるが、統制は一つの企業体として代表する経営者チームの経営能力に委ねられることが少なくない。分社化による意思決定と経営責任の権限移譲では、結果責任の所在が不明確になる傾向がある。第3の社内の部門間関係は、マネジメント機能と組織構造の変更や、企業制度と組織形態の修正によって比較的統制が可能になる。第4の自社組織と多様なステークホルダー間の関係は、利害関係が必ずしも一致するとは限らない。

一般的に、組織間関係における協働システムの構築は、暗黙の了解として相互の組織が対等のパワーバランスを保って展開されることを望んでいる。しかし、ステークホルダーと企業の関係や、政府、顧客、金融機関、協力会社等で、パワーバランスを維持することが極めて困難である。企業は多様なステークホルダーにパワーを支配的にコントロールすることで、ステークホルダーとの均衡を保とうとしている。その象徴的な活動の一つとして、戦略的CSR、コーポレートガバナンス、内部統制等が位置づけられる。これらの関係構築は、実行段階で漸進的な修正と改善によって本業に良い影響を及ぼすことが期待できる。一方、特にグローバルM&Aによる企業間においては、パワーバランスの維持だけでは、異文化経営への環境適応が困難である。そこでは、M&A実行後の組織学習の促進と、新たな組織能力の形成をどのよう行うかが重要になる。

このように、組織間のパワー関係は必然的に生ずるが、組織間活動の正当性を確保するため、多様なステークホルダーに対して公正に意思決定しなければならない。つまり、直接利害関係のフラット化を目指した、組織間クロスファンクショナル構築が有効な組織形態になる⁷。企業はイノベーションを実践するうえで、他業種の組織体、他国の研究機関などと協働するオープンイノベーションが成果を生んでいる（Chesbrough,2003）。オープンイノベーションを実現するうえでも、より創発的な組織変革が求められる。

3社事例分析の結果、パナソニックは、社会価値追求に向けた戦略的提携であった。ソニーは、顧客価値追求に向けた戦略的提携の展開であった。シャープは、技術価値追求の提携戦略が特徴的であった。

5.2 階層間リーダーシップとコミュニケーション

リーダーシップ研究の系譜は、資質論から行動論、コンティンジェンシー論へと移

行した。そして変革型リーダーシップの議論へと発展した(Burns,1978;Tichy,1983; Bass,1985,1990,1998;Conguer and Kanungo,1988; 金井,1991;Kotter,1999)。リーダーシップは、主にリーダーを対象として研究されてきたが、リーダーシップの有効性を中心にした研究では、フォロワーシップの立場から、リーダーの影響力を考察する研究も見られるようになった(日野,2010;小野,2014)。

組織変革プロセスとリーダーシップの関係から、Kerber and Buono (2005)は、トップだけでなく、様々な組織メンバーが自律的かつ主体的に組織変革のプロセスに携わることの重要性を指摘している。そして、組織変革は3つのプロセスで行われる。第1の指令的变化と第2の計画的变化はトップ・ダウンで行われるが、第3の誘導的变化は様々な組織メンバーやステークホルダーが関与し創発的に変革を行う。つまり、リーダーシップを組織変革の視点で見ると、変革型リーダーシップとフォロワーシップの関係から、階層間やステークホルダーも含め、リーダーシップを広く捉える必要があるだろう。リーダーシップの古典的な理論として、オハイオ州立大学の研究に代表されるような、構造づくりと配慮で測定される二軸がある。短期間に非連続的な組織変革を断行する場合、新たな構造づくりに重点が置かれる。しかしリーダーは、組織変革期にこそ構成員である組織メンバーの意識や行動を尊重し、組織変革への納得と参画を得なければならない。したがって、組織メンバーへの配慮行動を組織全体でいかに実践して行くかが重要である。経営者を含めたリーダーと組織メンバー間の階層間の関係基盤は、言うまでもなくコミュニケーションによって図られている。

階層間コミュニケーションに焦点を合わせて、コミュニケーション手段や方法の変化、階層間コミュニケーションにおける人間の意識の変化、コミュニケーションを促進させる組織形態やインセンティブシステムに着目する。そのうえで、組織変革を阻害する要因は何かを解明することにする。近年では、コミュニケーションの手段や方法は多岐にわたっているが、特に経営者が組織メンバーに、真意を伝えるにはフェイス・トゥー・フェイスのコミュニケーションが有効である。組織変革の段階では、階層間の利害関係や心理的抵抗について解消する役割を果たすであろう。このように階層間でのフェイス・トゥー・フェイスのコミュニケーションが、組織の全体最適に向けた建設的な議論を生み出すものと考えられる。近代組織論のBarnard (1938)は、組織を維持させるために、共通目的、コミュニケーション、貢献意欲を指摘した。共通目的や貢献意欲に比べて、人間行動そのものの観察可能にするのはコミュニケーションである。またコミュニケーションは、共通目的、貢献意欲に関わる公式的なもの以外にも、人間関係を円滑に維持する非公式的なものも含まれる。

階層間コミュニケーションを促進させる要因の原点に、マネジャーのパワーとしてのマネジメント機能がある。マネジメントの研究は、Mintzberg (2009)が指摘するように学術的研究が進展しているとは言い難い。これら数少ない研究の中で、マネジャーの役割について体系化を試みた研究は、Drucker (1973;1974)⁸とMintzberg (1973;2009)⁹である。

グローバルな経営幹部のリーダーシップの開発について、Gosling and Mintzberg (2003)は次の5つのマインドセット(経営幹部としての心構え、考え方の基盤)を提示している。第1に、内省的マインドセット-自己を管理する(managing self)、第2に、分析的マインドセッ

トー組織を管理する (managing organization)、第3に、アクション (触媒的) マインドセットー変化を管理する (managing change)、第4に、共創的 (コラボレーティブ) マインドセットー関係・人びとを管理する (managing relationship/people) 第5に、ワールドリー (いろんな経験に開かれた) マインドセットー脈略を管理する (managing contexts) である。このように、リーダーシップ能力開発のためには、現実の経験と理論的なつながりが必要であることが分かる。これら、経営者のリーダーシップの機能不全は組織変革の障害要因になる。

3 社事例分析から、特にパナソニックとソニーの組織変革の断行の段階における歴代の経営者リーダーシップは、Selznick (1957) の「制度的リーダーシップ」が当てはまるであろう。マネジャーが組織に入り込む価値に対応するリーダーシップ¹⁰こそが、理念経営の組織体制の整備であり、それは協働システムと企業制度の設計である。このように、組織変革の段階では、組織メンバー間の相互作用を誘発する、組織横断のクロスファンクショナル活動を、理念経営と連動させる経営者リーダーシップが重要であった。

5.3 職務間ボトルネックの解消

階層間の縦関係から職務間の横関係からも、組織変革の阻害要因を明らかにする必要がある。Goldratt and Cox (1992) の提唱した TOC (Theory of Constraints: 制約条件の理論) の基本原理は、生産管理の理論から生み出された。生産工場内の部分最適を追求するだけでなく、企業の全体最適を追求するシステムへと発展した。新たな会計経理方法や問題解決方法へと応用されている。組織内部だけの全体最適だけにとどまらず、アメリカで発展した SCM (Supply Chain Management) にも大きな影響を与えた。職務間ボトルネックの解消に向けて SCM の導入が有効である。従来の会計経理方法ではボトルネックへの着目を見逃し、全体最適のための改善を阻害していたのである。

TOC は生産部門だけのボトルネックの解消に止まらず、企業活動全体にも適用できる¹¹。広く仕事を組織全体から職能間で見ると、研究開発、生産製造、販売・営業・マーケティング、経営管理の間においても複雑で調整が困難なボトルネックが生じる。研究開発を生産製造に結びつける工程では、新たな方法で高い品質を維持しなければならないため部門間の調整が企業活動の鍵を握る。

多くの企業では、部門別組織で事業活動を展開するため、縦割りによる部門間の弊害も指摘されている。Hofstede (1984) の調査からも明らかなように、部門ごとに異なった価値観や文化が形成されやすい傾向がある。これら部門間の壁を取り除くため、マトリクス組織や部門横断組織など、プロジェクト活動を推進する企業も少なくなかった。また、近年ではフリーアドレス制により、毎日のようにメンバーの席を変更し、階層横断と部門横断のメンバー間のコミュニケーションを重要視する企業も増えてきた。部門間の壁を取り除きボトルネックを解消するねらいの仕組みである。全社活動におけるボトルネックの解消で影響力が大きいのは、職能間のボトルネックを発生させる大元に、個人ごとの職務を遂行する上での職務間のボトルネックがある。個人の事象に対する認識の差異と、意思決定レベルの差異から生じる仕事の流れを阻害するボトルネックである。

意思決定のそれぞれの段階においても偏りが見られ、その方向性とタイミングが異なる。情報は近年のIT化によるネットワークシステムの発達で、多くのメンバーに共有できるようになった。しかし、情報の意味を読み取るのはヒトであり、ヒトによって問題の認識は異なる傾向にある。そのため情報の収集と分析に偏りが生じ、自ずと結果も異なりボトルネックが生じてくる。したがって、経営資源であるモノ、カネ、情報のボトルネックを認識するうえで、ヒトの認識による意思決定プロセスがボトルネックの根底にある。

これら経営資源の視点から意思決定を見ると、Simon(1947)が提示した事実前提と価値前提を考慮することが極めて重要である。事実前提は可視化されることで客観的に把握しやすくなる。一方、価値前提はヒトの認識によって多様な捉え方があるため、問題解決の場面では限定的で合理的である。このように、組織内部における職能間のボトルネックは、個人の仕事とのつながりである職務間のボトルネックから増幅されるものと考えられる。そのため、まずは事実前提に焦点を合わせて把握することが重要である。

しかし、現実にはヒトの多様な認識方法や価値観、さらに個人能力の差異や、相互作用から生み出された意図せざる結果を想定したボトルネックの解消が求められる。このように、組織のパラドックス現象を想定したマネジメントには、創発的な活動をどのように事業活動の中に組み込むかが、全体最適を生み出す可能性をもつものと考えられる。

3社事例分析から、パナソニックとソニーは職務間ボトルネックの直接的なしくみ変革に対して、シャープは間接的な制度変革が特徴的であった。

6. インプリケーション

組織変革の促進要因の反転事象として阻害要因をとられると、次のような要因が考えられた。事業撤退への意思決定とグローバル戦略の展開は、組織能力が形成され修正される要因であり、競争優位の組織学習が誘発される場面でもある。経営者の事業撤退への意思決定における阻害要因は、企業家精神の欠如、経営者チームの能力の限界、パワー関係から生ずる不整合などである。一方、グローバル戦略を展開するうえでの阻害要因は、各国政府の法的規制による意図せざる結果、異文化での困難な状況下での不適応、戦略の実行段階での市場への不浸透、現地の人材活用と人材育成の不適合などである。

提携戦略とM&Aの展開と理念経営の体制と全社プロジェクト活動は、組織学習が異なった組織間関係から、多様な人々が共通目的を再認識する場面である。M&Aにおける阻害要因は、協働システムを設計する組織形態の不適合、両社の関係をマネジメントするリエゾン機能不全、PMI(Post Merger Integration)と呼ばれるM&A後のマネジメント機能不全などである。一方、理念経営の体制と全社プロジェクト活動の阻害要因は、確固たる経営哲学を持った経営者の強いリーダーシップの欠如、組織メンバー間で相互作用を生み出す組織形態の未整備、組織メンバーのモチベーションを高める制度設計の不備などである。

システム・制度の再設計と戦略的CSRとダイバーシティ・マネジメントは、新たな組織間関係から新たな組織文化を形成し、環境適応を図り持続的優位を実現する場面である。システ

ム・制度の再設計の阻害要因は、新たな環境に不適応となった制度破壊と制度修正の未着手、変革に抵抗する組織メンバーの慣性（inertia）、政府や国際的な法的規制、再設計に関わる能力の限界とスピードの欠如などである。一方、戦略的 CSR とダイバーシティ・マネジメントは、ステークホルダーからの評価を目的にした受動的な CSR 活動、評価を含めた制度設計の不備、全社活動体制の未整備、経営者チームの関与不足などである。

コーポレートガバナンスとイノベーションによる多角化は、新たな組織文化から競争優位の組織能力を生み出す場面である。コーポレートガバナンスの阻害要因は、社外取締役の機能不全、経営活動における全方位のリスクに対する予見能力の限界、経営者チームの財務リスクに対する意思決定、経営者チームの現場の組織ルーティンへの理解不足などである。一方、イノベーションによる多角化の阻害要因は、多元的なイノベーションを創造する制度設計の不備、コア事業からかけ離れた多角化、変化を嫌う組織と個人の特性、提携関係のパワーとコントロールの不整合などである。

組織文化の変革を意図して行おうとする場合、組織を取り巻く内外の現象としてパラドックス状況を視野に入れることである。計画的戦略だけで組織変革が実現するとは到底考えにくいからであり、そこでは、組織のスラックによる創発的戦略も取り入れた組織変革を企図しなければならない。つまり、イノベーションによる多角化と事業撤退の両面を同期化させて事業活動の舵取りを行うことが重要である。その結果、既存の組織文化に変革が生じ、新たな環境に適応できるオープンな組織文化が形成される可能性が高まるものと考えられる。

組織変革の断行場面では、組織慣性、組織メンバーやステークホルダーの抵抗が阻害要因となる。これらの削減や克服のためのマネジメントの方向性として、組織メンバー間の相互作用を促進させることが考えられ、そこでは、組織形態を常に変化させた活動基盤の設計が不可欠になる。したがって、計画的な組織変革を成功させるには、組織メンバー間における創発的な相互作用を生み出す組織間クロスファンクショナル体制整備が極めて重要になる。さらに、新たな環境変化に組織が対応するため、階層間の組織学習の誘発と促進が欠かせない。この組織間と階層間の関係を機能させる基盤に、現場での職務間ボトルネック解消に向けた日常活動の徹底と改善がある。つまりそれは組織ルーティンへの着目である。

7. おわりに

本稿では、組織変革を阻害する7つの要因のなかで、組織間関係、階層間関係、職務間関係から生ずる阻害要因を考察した。これらの役割機能不全が、その他の阻害要因と根底で密接に関係していると考えられた。組織間クロスファンクショナル設計と推進、階層間リーダーシップとコミュニケーション、職務間ボトルネックの解消からの考察であった。

最後に今後の課題を整理しておきたい。戦略シフトにおける経営者の意思決定、協働システムとインセンティブシステム、戦略シフトとステークホルダーマネジメントに関わる組織変革の阻害要因は、経営者ないし経営者チームの意思決定能力に関わる場所が大きい。そのため、企業家機能の研究として次稿以降で検討したい。また、職務間の組織メンバーの相互作用

を通した主体的役割認識の形成不全から生じる阻害要因は、特定組織において一定期間の質的調査が重要であるため、この課題についても次稿以降で検討したい。

[謝辞]

本稿審査過程において、お忙しい中にも関わらず2名のレフェリーの先生方から大変貴重なコメントを頂戴しました。ここに記して心から感謝の意を表します。

本研究は、科学研究費補助金基盤研究(C)「組織変革における阻害・促進要因の実証的解明(課題番号:26380495)」(平成26年度～平成28年度)による補助を受けている。ここに記してお礼を申し上げます。

¹ 一般的には機能別グループである職能と考えられるが、本稿では職能間を広く組織間の関係に含めている。そのうえで、職務間という表現を、各人の役割を独立した個別タスクから、その境界を広げた一連の組織連携機能として捉えている。職務間から発生する細部の要因が、組織変革を阻害するミクロ的な源泉であると考えているからである。

² 大月,2005a,pp.6-18.

³ 大月,2014,p.34.

⁴ 大月,2014,pp.41-42.

⁵ 大月,2014,p.42.

⁶ 3社の有価証券報告書から2013年の海外売上高を比較すると、パナソニックは、アジア(中国以外)25%、中国26%、欧州19%、米国30%となっている。ソニーは、欧州32%、米国23%であり、アジア・太平洋18%、その他18%、中国は9%である。シャープは、中国52%、その他28%、米国20%となっており、中国の比率が高いことが分かる。

⁷ クロスファンクショナル組織への着目は、2000年、日産自動車の経営再建のために、フランスの自動車会社ルノーからカルロス・ゴーンがCEOとして着任し、日産リバイバルプランを発表した時からである。

⁸ Drucker(1973;1974)は主にトップ・マネジメントの役割について言及し、「組織の成果に責任を持つ者」(Drucker,1973;1974[中]邦訳p.18)であると定義している。具体的には5つの仕事からなる。第1は目標を設定することである。第2は組織することである。第3はチームをつくることである。第4は評価することである。第5は自らも含めて人材を育成することである(Drucker,1973;1974.[中]邦訳p.27)。また、ミドルマネジメントについては、マネジメントは一定の4つのスキルを要する。「第1は意思決定のスキルである。第2はコミュニケーションのスキルである。第3は管理のスキルである。第4は分析のスキル、すなわちマネジメントサイエンスのスキルである」(Drucker,1973;1974.[中]邦訳p.112)。

⁹ Mintzberg(2009)によれば、マネジメントは、「情報の次元」「人間の次元」「行動の次元」の3つから構成され、マネジャーは、この3つのバランスを保つ必要があると指摘している(Mintzberg,H. 2009,邦訳p.139)。

¹⁰ Selznick(1957)が重視したリーダーシップとは、制度の設定、制度による目的の体现、制度の一貫性(統合性)の防衛、内部葛藤(対立)の整理(秩序づけ)である。

¹¹ 稲垣(2001)によれば、TOCには2つの基本原則がある(稲垣,2001,p.206)。第1は、経営者が主体となり、ボトルネック工程に全員の関心を示すことで、今までより少ない努力で大きな効果を出せることである。第2は、ボトルネック以外の工程では、ボトルネック工程より速くモノを作ってはいけないことであり、同じペースで動かすことである。さらに、これらの考え方は企業全体だけではなく、企業境界を超えた納入先や取引先とのボトルネックを解消するSCMへの視点へとつながっていった。

参考文献

- Barnard,C.I.(1938) *The Functions of the Executive*,Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社,1968年) .
- Bass,B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond expectations*,The Free Press.
- Bass,B.M. (1990) From transactional to Transformational Leadership:Leaning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*,No.18,pp.19-31.
- Bass,B.M. (1998) *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns,J.M. (1978) *Leadership*,Harper&Row.
- Chesbrough,H. (2003) *Open Innovation*,Boston,Mass,Harvard Business School Press. (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION：ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部,2004年) .
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988) *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (片柳佐智子・山村宜子・松本博子・鈴木基子訳『カリスマ的リーダーシップ－ベンチャーを志す人の必読書－』流通科学大学出版, 1999年) .
- Drucker,P.F. (1973;1974) *Management:Tasks,Responsibilities,Practices*.Japanese translation rights arranged with Co-Trustee of the Peter F.Drucker Literary Trust through Tuttle-Mori Agency,Inc.,Tokyo. (上田惇生訳『マネジメント－課題、責任、実践－(中)』ダイヤモンド社,2008年) .
- Goldratt,E.M.,and Cox,J. (1992) *The Goal,Second Revised Edition, A Process of Ongoing Improvement*.The North River Press Publishing Corporation,Great Barrington,MA,USA. (三本木亮監訳・稲垣公夫解説『ザ・ゴール』ダイヤモンド社,2001年) .
- Gosling,J. and Mintzberg,H. (2003) "The five minds of a manager" ,*Harvard Business Review*,Vol.81,No.11,pp.54-63.
- 日野健太 (2010) 『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』文眞堂.
- Hofstede, G. H. & Bond, M. H. (1984) "Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeyach's Value Survey" , *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.15, No.4, pp.417-433.
- 稲垣公夫 (2001) 『EMS 戦略－企業価値を高める製造アウトソーシング』ダイヤモンド社 .
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求』白桃書房 .
- Kerber,K. and Buono,A.F. (2005) Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management,*Organizational Development Journal*,Vol.23,No.3,pp.23-38.
- Kotter, J. P. (1999) *On What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press. (黒田由貴子訳『リーダーシップ論－いま何をすべきか』ダイヤモンド社, 1999年) .
- 横谷正人 (2016a) 「組織変革のメカニズム解明に向けた分析フレームワーク」『経営情報研究』第23巻第1・2号, 摂南大学経営学部, pp.1-15.
- 横谷正人 (2016b) 「組織変革の促進要因－組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化からのアプローチ－」第23巻第1・2号, 摂南大学経営学部, pp.1-19.
- 横谷正人 (2016c) 「組織変革における二面性－戦略シフトの考察を通して－」『経営学論集第86集 (Web版)』日本経営学会 .
- Mintzberg,H. (1973) *The Nature of Managerial Work*,Harper and Row; Prentice-Hall. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房,1993年) .
- Mintzberg,H. (2009) *Managing*,Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳『マネジャーの実像「管理者」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社,2011年) .
- Nadler,D.A. and Shaw,R.B. (1995) *Transformational leadership*.In Nadler,D.A., Shaw,R.B.and Walton,A.E.(Eds). *Discontinuous Change:Leading Organizational Transformation*. Jossey-Bass Inc. (斎藤彰悟監訳・平野和子訳『不

- 連続の組織－ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ－』ダイヤモンド社,1997年)。
- 小野善生(2014)「フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ」『関西大学商学論集』第58巻第4号,pp.53-87.
- 大月博司(2005a)『組織変革のパラドックス(改訂版)』同文館出版.
- 大月博司(2005b)「組織の適応、進化、変革」『早稲田商学』404号,pp.1-25.
- 大月博司(2006)「ポジティブな組織変革:POSパースペクティブの可能性」『早稲田商学』408号,pp. 1-24.
- 大月博司(2010)「組織変革と組織ルーティンのダイナミック性」『早稲田商学』423号, pp.445-469.
- 大月博司(2014)「組織変革における効率性と創造性をめぐる問題」『経営論集(北海学園大学)』第11巻4号,pp.29-43.
- パナソニック株式会社『有価証券報告書』(第93期～108期)。
- －『サステイナビリティレポート2014』。
 - －『アニュアルレポート2014』。
 - －『コーポレートガバナンスに関する報告書2014』。
 - －『日本経済新聞記事』(2000年1月から2015年8月)。
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper & Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社,1963年)。
- シャープ株式会社『有価証券報告書』(第106期～第121期)。
- －『アニュアルレポート2014』。
 - －『コーポレートガバナンス報告書2014』。
 - －『サステイナビリティレポート2014』。
 - －『日本経済新聞記事』(2000年1月から2015年8月)。
- Simon,H. A. (1947) *Administrative Behavior*: (二村敏子・桑田耕太郎他訳『経営行動』(新版)ダイヤモンド社,2009年)。
- ソニー株式会社『有価証券報告書』(2000年度～2014年度)。
- －『アニュアルレポート2013』。
 - －『CSR レポート2014』。
 - －『コーポレートガバナンス報告書2014』。
 - －『日本経済新聞記事』(2000年1月から2015年8月)。
- 谷口和弘(2008)『組織の実学－個人と組織の共進化』NTT 出版.
- Tichy,N.M. (1983) *Managing strategic change; Technical, political, and cultural dynamics*. New York:Wiley.